

Persepsi Guru-Guru Terhadap Gaya Kepimpinan Guru Besar Di Empat Buah Sekolah Rendah Di Daerah Hulu Terengganu

Hassan Bin Hushin & Ab. Majid Bin Salleh

Fakulti Pendidikan

Universiti Teknologi Malaysia

Abstrak : Kajian ini bertujuan untuk mengidentifikasikan persepsi guru-guru terhadap gaya kepimpinan guru besar berdasarkan ciri-ciri demografi seperti jantina, umur, kategori perkhidmatan, pengalaman mengajar dan jawatan disandang. Responden kajian ini terdiri daripada 113 orang guru terlatih di empat buah sekolah rendah di daerah Hulu Terengganu. Instrumen yang digunakan dalam kajian ini ialah soal selidik yang telah diubahsuai daripada LBDQ (Leadership Behavior Description Questionnaire) untuk mengidentifikasikan persepsi guru-guru terhadap gaya kepimpinan guru besar. Perisian SPSS (Statistical Package for Social Sciences) versi 11.5 digunakan untuk menganalisis semua data yang dikumpul. Analisis statistik deskriptif, kekerapan, peratus dan min digunakan dalam tatacara menganalisis data. Dapatan kajian menunjukkan bahawa gaya kepimpinan guru besar yang paling dominan ialah gaya kepimpinan berorientasikan kejayaan, diikuti dengan gaya kepimpinan partisipatif, gaya kepimpinan menyokong dan gaya kepimpinan mengarah. Dapatan kajian juga menunjukkan bahawa tidak terdapat perbezaan yang ketara daripada persepsi guru-guru terhadap gaya kepimpinan guru besar berdasarkan faktor demografi. Akhir sekali beberapa cadangan disarankan kepada Kementerian Pelajaran Malaysia, Jabatan Pelajaran Negeri, para guru besar dan para penyelidik ke arah memantapkan lagi pengurusan dan pentadbiran sekolah.

Katakunci : persepsi guru, gaya kepimpinan guru besar

Pengenalan

Peranan yang dimainkan oleh seseorang guru besar mempunyai pengaruh yang kuat dalam menentukan kemajuan sesebuah sekolah. Gaya kepimpinan mereka sentiasa diberi perhatian, khususnya oleh guru-guru dan kakitangan. Dalam bab ini pengkaji akan membincangkan permasalahan kajian yang merangkumi latar belakang masalah, pernyataan masalah, objektif kajian, persoalan kajian, kepentingan kajian dan batasan kajian.

Profesion keguruan menjadi semakin mencabar dalam abad ke-21. Pencapaian dan pembangunan negara adalah bergantung kepada sejauh mana kejayaan sistem pendidikan yang diamalkan oleh sesebuah negara. Kemajuan negara akan hanya dicapai sekiranya segala perubahan pendidikan dapat dilaksanakan dan direalisasikan oleh organisasi sekolah.

Kementerian Pendidikan Malaysia sebagaimana yang tersurat di dalam PIPP telah menetapkan bahawa perlantikan seseorang pengetua atau guru besar adalah berdasarkan kepada pemilihan calon yang benar-benar berpotensi dan bukan hanya berdasarkan senioriti semata-mata. Ini jelas menunjukkan betapa pentingnya peranan pengetua dan guru besar dalam menentukan kejayaan sesebuah sekolah.

Memandangkan betapa pentingnya guru besar dalam mencorak dan menentukan hala tuju serta kejayaan sesebuah sekolah, maka ramai penulis melabelkan guru besar sebagai “Orang yang menentukan jatuh bangunnya sesebuah sekolah” dan “orang yang menentukan suasana dan hala tuju sekolah”. Gelaran demikian menunjukkan bahawa satu pengiktirafan yang tinggi telah diberikan oleh masyarakat kepada golongan guru besar. Terdapat banyak kajian dan penulisan

yang menyimpulkan bahawa guru besar adalah merupakan pemimpin yang penting dalam memajukan sesebuah sekolah (Edmonds, 1979).

Pernyataan Masalah

Gaya kepimpinan guru besar adalah sesuatu yang sukar diramal kerana seseorang guru besar itu terpaksa berhadapan dengan pelbagai pihak seperti Kementerian Pelajaran Malaysia, Jabatan Pelajaran Negeri, Pejabat Pelajaran Daerah/Bahagian, guru-guru, ibubapa, pelajar dan komuniti setempat dalam pelbagai situasi. Oleh itu gaya kepimpinan guru besar banyak ditentukan oleh pihak-pihak yang berurusan dengannya.

Dari satu segi, guru-guru juga boleh menentukan serta menilai gaya kepimpinan guru besar melalui pemerhatian, pengamatan dan tafsiran pancaindera mereka. Bilangan guru yang ramai di sesebuah sekolah mencetuskan pelbagai perspektif dalam bentuk persepsi mereka terhadap gaya kepimpinan guru besar. Perbezaan persepsi guru terhadap gaya kepimpinan guru besar turut dipengaruhi oleh faktor demografi seperti jantina, umur, pengalaman mengajar, kategori perkhidmatan dan jawatan yang disandang. Persepsi ini akan menentukan keberkesanan pengurusan dan kepimpinan seseorang guru besar.

Sehubungan itu, penentuan gaya kepimpinan guru besar adalah penting untuk mengenalpasti gaya kepimpinan yang paling dominan. Ini disebabkan masalah di dalam sesebuah sekolah sering dikaitkan dengan kepimpinan guru besarnya. Oleh itu gaya kepimpinan yang jelas, eksplisit dan diterima oleh guru-guru akan memantapkan kedudukan dan pengaruh guru besar dalam pengurusan sekolah.

Objektif Kajian

Kajian ini bertujuan untuk mengenalpasti persepsi guru-guru terhadap gaya kepimpinan guru besar di empat buah sekolah rendah di daerah Hulu Terengganu.

1. Menenalpasti gaya kepimpinan guru besar yang paling dominan berdasarkan persepsi guru-guru.
2. Menenalpasti perbezaan persepsi guru-guru terhadap gaya kepimpinan guru besar berdasarkan faktor jantina.
3. Menenalpasti perbezaan persepsi guru-guru terhadap gaya kepimpinan guru besar berdasarkan faktor umur.
4. Menenalpasti perbezaan persepsi guru-guru terhadap gaya kepimpinan guru besar berdasarkan faktor pengalaman mengajar.
5. Menenalpasti perbezaan persepsi guru-guru terhadap gaya kepimpinan guru besar berdasarkan faktor kategori perkhidmatan.
6. Menenalpasti perbezaan persepsi guru-guru terhadap gaya kepimpinan guru besar berdasarkan faktor jawatan disandang.

Kepentingan Kajian

Penyelidik berpendapat bahawa kajian ini dapat membantu guru besar agar mereka dapat meningkatkan wajah diri dan profesionalisme masing-masing supaya segala perancangan yang bakal dilaksanakan akan mendapat sokongan yang padu daripada warga sekolah. Kajian ini juga bermakna kepada guru besar bagi menentukan gaya kepimpinan yang diharapkan oleh subordinatnya.

Di samping itu, penyelidik juga berpendapat bahawa kajian ini penting kerana hasil dari keputusannya boleh digunakan untuk membantu Pejabat Pelajaran Daerah Hulu Terengganu

khasnya dan Jabatan Pelajaran Terengganu serta Kementerian Pelajaran Malaysia amnya merancang dan membina program-program latihan kepimpinan profesional kepada para guru besar supaya mereka boleh memimpin sekolah rendah ke arah yang lebih cemerlang. Selain itu, kajian ini juga penting kepada penyelidik-penyelidik pada masa akan datang kerana kajian yang menyeluruh akan dapat dijalankan.

Rekabentuk Kajian

Rekabentuk kajian ini menggunakan kaedah tinjauan berasaskan soal selidik. Soal selidik yang digunakan disediakan untuk mendapatkan maklumat daripada responden mengenai perbezaan persepsi guru-guru terhadap gaya kepimpinan guru besar. Pembolehubah bersandar ialah persepsi guru-guru terhadap gaya kepimpinan guru besar. Empat gaya kepimpinan guru besar dikaji berdasarkan Teori Laluan Matlamat oleh House (1971) digunakan, iaitu gaya kepimpinan mengarah, gaya kepimpinan menyokong, gaya kepimpinan partisipatif dan gaya kepimpinan berorientasikan kejayaan. Manakala pembolehubah bebas yang digunakan dalam kajian ini ialah faktor demografi guru seperti jantina, umur, kategori perkhidmatan, pengalaman mengajar dan jawatan yang disandang.

Populasi dan Sampel Kajian

Populasi kajian ini terdiri daripada guru-guru terlatih dan berjawatan tetap yang mengajar di empat buah rendah di daerah Hulu Terengganu. Sekolah-sekolah ini dipilih secara rawak tetapi daripada sekolah gred A kerana bilangan gurunya yang agak ramai berbanding sekolah gred B dan sekolah kurang murid (SKM). Sekolah-sekolah tersebut ialah Sekolah Kebangsaan Bukit Perah, Sekolah Kebangsaan Tengku Ampuan Intan, Sekolah Kebangsaan Tok Randok dan Sekolah Kebangsaan Telaga.

Sejumlah 116 orang guru daripada sekolah-sekolah yang terpilih akan dijadikan sebagai sampel kajian ini. Daripada 116 orang ini pula terdiri daripada guru-guru lelaki dan perempuan, guru siswazah dan bukan siswazah daripada peringkat umur dan pengalaman mengajar yang berbeza serta jawatan disandang sama ada guru penolong kanan atau guru penolong.

Kaedah pemilihan sampel adalah menggunakan persampelan rawak kerana populasi sampel tidak seragam dan teknik ini juga dapat mengurangkan ralat persampelan (Mohd. Majid Konting, 1990). Dalam pernyataan yang dibuat oleh Roscoe (1975) dalam Uma Sakaran (1992), menyatakan bahawa saiz sampel di antara 30 hingga 500 adalah memadai. Bilangan sampel kajian bagi setiap sekolah adalah sebagaimana jadual 1.

Jadual 1 : Bilangan Sampel Kajian Bagi Setiap Sekolah

Sekolah	Bilangan Sampel	Peratus
Sekolah Kebangsaan Bukit Perah	41	35.34
Sekolah Kebangsaan Tok Randok	22	18.96
Sekolah Kebangsaan Tengku Ampuan Intan	25	21.55
Sekolah Kebangsaan Telaga	28	24.14
Jumlah	116	100

Instrumen Kajian

Instrumen yang digunakan dalam kajian ini telah diambil daripada tesis Mohd Yusof Haji Mohd Shariff (2001), dengan sedikit pengubahsuaian. Ia dibahagikan kepada dua bahagian iaitu

Bahagian A dan Bahagian B. Bahagian A mengandungi ciri-ciri demografi responden yang ingin dikaji. Bahagian B adalah soal selidik daripada Leadership Behavior Description Questionnaire (LBDQ) oleh Hemphill dan Coon (1957) yang telah diterjemahkan oleh Rahimah binti Ahmad (1981).

i) Bahagian A : Demografi Guru

Bahagian ini mengandungi lima item mengenai maklumat diri guru iaitu jantina, umur, kategori perkhidmatan, pengalaman mengajar dan jawatan yang disandang.

ii) Bahagian B : Persepsi Guru Terhadap Gaya Kepimpinan Guru Besar

Bahagian ini mengandungi empat konstruk mengikut gaya kepimpinan guru besar iaitu gaya kepimpinan mengarah, gaya kepimpinan menyokong, gaya kepimpinan partisipatif dan gaya kepimpinan berorientasikan kejayaan.

Skala Likert (respon jenis lima mata) adalah digunakan ke atas item-item yang disediakan. Ini adalah kerana menurut Moser dan Kalton (1977), menyatakan bahawa penggunaan skala respon jenis ini mempunyai kebolehpercayaan yang tinggi jika dibandingkan dengan jenis yang lain. Persepsi gaya kepimpinan guru besar diukur dengan menjumlahkan semua skor pada setiap skala. Berdasarkan gaya kepimpinan guru besar, kedudukan skor adalah seperti berikut:

- 5 - Sangat Setuju (SS)
- 4 - Setuju (S)
- 3 - Kurang Setuju
- 2 - Tidak Setuju (TS)
- 1 - Sangat Tidak Setuju (STS)

Kajian Rintis

Penyelidik telah menjalankan kajian rintis di Sekolah Kebangsaan Pasir Tinggi, Hulu Terengganu. Responden kajian terdiri daripada 12 orang guru berjawatan tetap iaitu 9 orang guru penolong dan 3 orang guru penolong kanan. Berdasarkan kepada nilai kebolehpercayaan Cronbach Alpha 0.8077, penyelidik menggunakan instrumen yang sama untuk menjalankan kajian sebenar di empat buah sekolah rendah di daerah Hulu Terengganu.

Analisis Data

Persepsi guru-guru terhadap gaya kepimpinan guru besar dianalisis dengan menggunakan statistik deskriptif, frekuensi min dan peratus.

Jadual 2 : Frekuensi Min dan Peratus Persepsi Guru Terhadap Gaya Kepimpinan Guru Besar

Gaya Kepimpinan	Frekuensi Min dan Peratus		
	Rendah (1.00 – 2.33)	Sederhana (2.34 – 3.67)	Tinggi (3.67 – 5.00)
Mengarah	17 (15.0%)	80 (70.8%)	16 (14.2%)
Menyokong	3 (2.7%)	37 (32.7%)	73 (64.6%)
Partisipatif	1 (0.9%)	30 (26.5%)	82 (72.6%)
Orientasi Kejayaan	0 (0%)	12 (10.6%)	101 (89.4)

Jadual 2 menunjukkan frekuensi min dan peratus persepsi guru-guru terhadap gaya kepimpinan guru besar. Bagi gaya kepimpinan mengarah, seramai 17 orang guru (15.0%)

mempunyai persepsi rendah, 80 orang guru (70.8%) mempunyai persepsi sederhana dan 16 orang guru (14.2%) mempunyai persepsi tinggi. Bagi gaya kepemimpinan menyokong, seramai 3 orang guru (2.7%) mempunyai persepsi rendah, 37 orang guru (32.7%) mempunyai persepsi sederhana dan 73 orang guru (64.6%) mempunyai persepsi tinggi.

Bagi gaya kepemimpinan partisipatif, hanya seorang guru (0.9%) mempunyai persepsi rendah, 30 orang guru (26.5%) mempunyai persepsi sederhana dan 82 orang guru (72.6%) mempunyai persepsi tinggi. Manakala bagi gaya kepemimpinan berorientasikan kejayaan, tiada seorang guru pun yang mempunyai persepsi rendah, 12 orang guru (10.6%) mempunyai persepsi sederhana dan 101 orang guru (89.4%) mempunyai persepsi tinggi.

Jadual 2 menunjukkan guru-guru mempunyai persepsi paling tinggi bagi gaya kepemimpinan berorientasikan kejayaan, diikuti gaya kepemimpinan partisipatif dan gaya kepemimpinan menyokong. Manakala guru-guru mempunyai persepsi paling rendah bagi gaya kepemimpinan mengarah guru besar mereka.

Perbincangan

Berdasarkan dapatan kajian, didapati persepsi guru-guru terhadap gaya kepemimpinan menyokong, partisipatif dan orientasi kejayaan guru besar mempunyai perkaitan yang kuat di antara satu sama lain. Ketiga-tiga gaya ini dipersepsi sebagai tinggi oleh guru-guru. Ini menunjukkan bahawa para guru besar di daerah Hulu Terengganu mempunyai kecenderungan yang tinggi menggunakan gaya kepemimpinan menyokong, partisipatif dan orientasi kejayaan dalam pengurusan dan pentadbiran sekolah. Dapatan ini disokong oleh Neider (1980), Schwarz (1989) dan Aminuddin (1994) yang menyatakan bahawa gaya kepemimpinan menyokong dan partisipatif memberi perkaitan yang positif dengan kepuasan kerja guru. Hasil kajian Goldman dan Heald (1968) pula menyatakan bahawa gaya kepemimpinan menyokong memudahkan pengetua / guru besar mendapat sokongan dan komitmen guru dalam melaksanakan aktiviti-aktiviti sekolah. Ini menunjukkan bahawa kejayaan sesebuah sekolah berkait rapat dengan gaya kepemimpinan pengetua atau guru besar.

Dapatan ini juga disokong oleh Fest (1964), Korman (1981), Stogdill (1974), Savery (1994) dan Mohd Nor Ismail (1987) dalam kajian masing-masing, mendapati gaya kepemimpinan guru besar yang mengutamakan tugas hubungan manusia, kooperatif, partisipatif dan demokratif mempunyai perkaitan yang positif dengan kepuasan kerja dan pencapaian yang tinggi oleh pelajar.

Gaya kepemimpinan mengarah dipersepsikan paling rendah oleh guru-guru berbanding dengan gaya kepemimpinan menyokong, partisipatif dan gaya kepemimpinan berorientasikan kejayaan. Ini adalah kerana gaya kepemimpinan mengarah tidak disukai oleh guru-guru dan para guru besar di daerah Hulu Terengganu kurang mengamalkan gaya ini. Dapatan ini disokong oleh hasil kajian Coldwell dan Lutz (1978) yang mendapati bahawa persepsi guru-guru terhadap gaya kepemimpinan mengarah pengetua / guru besar mempunyai perkaitan signifikan yang negatif serta menimbulkan konflik dalam organisasi sekolah.

Merujuk kepada Jadual 4.11, frekuensi min dan peratus persepsi guru-guru terhadap gaya kepemimpinan guru besar menunjukkan bahawa gaya kepemimpinan berorientasikan kejayaan paling dominan dan banyak diamalkan oleh guru-guru besar di daerah Hulu Terengganu. Ini diikuti dengan gaya kepemimpinan partisipatif, gaya kepemimpinan menyokong dan gaya kepemimpinan mengarah. Gaya kepemimpinan berorientasikan kejayaan paling dominan mungkin disebabkan oleh negeri Terengganu yang telah mengungguli kecemerlangan UPSR selama tujuh

tahun berturut-turut dan keadaan ini mempengaruhi gaya kepemimpinan guru-guru besar di Hulu Terengganu.

Rujukan

- Aminuddin Mohd Yusof (1989). *"Kepimpinan, Motivasi dan Prestasi: Model Guru dan Tentera"*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Benne, K.D. & Sheats, P. (1984). *Functional Roles of Group Members*. Journal of Social Issues, 1984, 4(2) 41 -49.
- Chong Nyuk Choon (2000). *"Persepsi Guru Terhadap Kepimpinan Pengetua di Empat Buah Sekolah Menengah Pantai Barat Selatan, Sabah"*. Universiti Teknologi Malaysia. Tesis Sarjana Pendidikan.
- Davis, G.A. & Thomas, M.A. (1989). *Effective Schools and Effective Teachers*. Boston: Allyn and Bacon.
- Edmonds, R.R. (1979). *Effective School for The Urban Poor*. Educational Leadership, 37, 15–17.
- Fidler, Fred E. (1976). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: Mc Graw – Hill Inc.
- Goldman, H. & Heald, J.E. (1998). *"Teachers Expectation of Administrative Behavior"*. Educational Administration Quarterly. 14. 49 – 64.
- Haplin, L (1957). *The Process of Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1997). *"Management Of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources."* 3rd Ed. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Ibrahim Mamat. (1993). *"Kepimpinan Sekolah, Teori Untuk Praktis"*. Kuala Lumpur: Kumpulan Budiman Sdn. Bhd.
- Ishak Sin. (1993). *Perkaitan di Antara Kepimpinan Pengetua Dengan Tahap Motivasi Guru*. Disertasi Sarjana Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Jaafar Muhamad. (1996). *Kelakuan Organisasi*. Kuala Lumpur: Leeds Publications.
- Kamaruddin Kachar. (1989). *"Roles In The Administration Of School In Malaysia."* Kuala Lumpur: Teks Publishing.
- Likert, R. (1969). *New Patterns of Management*. New York: Mc Graw-Hill Book Company.
- Mohamed Nor Ismail. (1987). *Teachers' Responses to The Leadership Styles of Malaysian Primary School Headmaster*. Disertasi Sarjana, Universiti Of Bristol, England.
- Mohd Majid Konting (1990). *"Kaedah Penyelidikan Pendidikan."* Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka. 147 – 183.
- Nanus, P. (1992). *The Visionary Leader*. New York: Haper and Row.
- Neider, L.L. (1980). *"An Experimental Field Investigation Utilizing an Expectancy Theory View of Participation."* Organizational Behavior and Human Performance. 26. 425 – 442.
- Omardin Ashaari. (1996). *"Pengurusan Sekolah: Satu Panduan Lengkap."* Kuala Lumpur: Utusan Publications and Distributions Sdn Bhd.
- Razali Mat Zin. (1996). *Kepimpinan Dalam Pengurusan*. Kuala Lumpur: Utusan Publications and Distributions Sdn Bhd.
- Schwarz, R.M. (1989). *"Participative Decision Making Comparing Union Management and Management Designed Incentive Pay Programme."* Group and Organizational Studies. 14. 104 – 122.
- Uma Sakaran. (1992). *"Research Method For Business: A Skill Building Approach."* USA: John Wiley & Sons.
- Woolfolk, A.E. (1989). *Educational Psychology*. New Jersey: Prentice Hall.